

The Effects of Communication, Participation, and Flexibility on Empowerment and Accountability Enhancement through Social Responsibility: A Case Study of Bank Sepah Branches

Amir Alasvandian Lashkari¹, Sirous Tadbiri^{2*}, Alireza Rezghi Rostami³

1. Department of Public Administration, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

2. Department of Management, Sav.C., Islamic Azad University, Saveh, Iran

3. Department of Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 08 Jun 2026

Accepted: 16 Sep 2026

First Available: 26 Sep 2026

Final Publication: 22 May 2027

Keywords

Communication; Participation;

Flexibility; Empowerment;

Organizational Commitment;

Transparency; Social

Responsibility; Accountability.

ABSTRACT

This study aimed to examine the effects of communication, participation, and flexibility on employee empowerment and to determine the roles of commitment, transparency, and social responsibility in enhancing accountability within Bank Sepah branches. This applied study employed a descriptive-analytical design. The statistical population consisted of employees of Bank Sepah branches, from whom 384 participants were selected based on Cochran's formula. Data were collected using a researcher-developed questionnaire. Face and content validity were evaluated by experts, while construct validity was assessed through confirmatory factor analysis. Reliability was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients. Data analysis involved the Kolmogorov-Smirnov test, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling using SmartPLS. Structural model results indicated that communication ($\beta=0.144$, $t=2.605$), participation ($\beta=0.270$, $t=3.731$), and flexibility ($\beta=0.436$, $t=5.708$) had significant positive effects on employee empowerment. Empowerment significantly affected commitment ($\beta=0.754$, $t=6.201$), social responsibility ($\beta=0.270$, $t=3.706$), and transparency ($\beta=0.689$, $t=7.208$). Commitment ($\beta=0.254$, $t=3.718$) and transparency ($\beta=0.834$, $t=7.906$) also exerted significant positive effects on social responsibility. Furthermore, commitment ($\beta=0.245$, $t=3.235$), social responsibility ($\beta=0.289$, $t=3.522$), and transparency ($\beta=0.455$, $t=5.162$) significantly enhanced accountability. Accordingly, all proposed research hypotheses were supported. The findings indicate that strengthening communication, participation, and particularly organizational flexibility can enhance employee empowerment, which in turn promotes commitment, transparency, and social responsibility. These mechanisms collectively contribute to higher organizational accountability. Accordingly, developing participatory, flexible, transparent, and empowerment-oriented human resource practices may provide an effective managerial approach for improving accountability in Bank Sepah branches.

How to cite:

Alasvandian Lashkari, A., Tadbiri, S., & Rezghi Rostami, A. (2027). The Effects of Communication, Participation, and Flexibility on Empowerment and Accountability Enhancement through Social Responsibility: A Case Study of Bank Sepah Branches. *Study and Innovation in Education and Development*, 7(2), 1-26.

* Corresponding Author:

Sirous Tadbiri

E-mail: 2708770500@iau.ac.ir



© 2027 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Contemporary organizations operate in environments characterized by rapid technological change, increasing stakeholder expectations, organizational complexity, and growing demands for transparency and accountability. Under such conditions, human resources can no longer be regarded merely as executors of managerial decisions; rather, employees constitute strategic organizational assets whose knowledge, capabilities, participation, and adaptability can substantially influence organizational effectiveness and service quality. Employee empowerment has therefore emerged as a central approach to human resource development because it provides employees with greater authority, access to information, opportunities for participation, and the psychological capacity to influence their work environment. Recent studies have emphasized that empowerment should be institutionalized through organizational structures and managerial practices rather than treated as a temporary intervention, particularly in public and state-owned organizations where employees' performance directly affects service quality and organizational responsiveness (1, 2).

Employee empowerment is generally conceptualized through structural and psychological dimensions. Structural empowerment refers to employees' access to information, resources, support, opportunities, and decision-making authority, whereas psychological empowerment reflects employees' perceptions of meaning, competence, self-determination, and impact. Evidence indicates that structural and psychological empowerment can enhance work engagement and encourage employees to become more actively involved in organizational processes (3). Similarly, access to opportunities, information, support, and resources has been identified as an important antecedent of perceived empowerment (4). Empowered employees are more likely to perceive themselves as capable of influencing work outcomes, taking responsibility, and contributing meaningfully to organizational objectives.

Empowerment is also closely associated with desirable employee attitudes and behaviors. Psychological empowerment can strengthen organizational commitment by improving employees' sense of competence, meaningfulness, autonomy, and influence (5). It has also been associated with organizational citizenship behavior and improved job performance (6). Furthermore, the positive effect of employee empowerment on organizational commitment may occur partly through enhanced job satisfaction (7), while job satisfaction itself plays an important role in strengthening organizational commitment

and transforming favorable human resource practices into improved employee performance (8, 9). These findings indicate that empowerment is not an isolated managerial practice but a mechanism through which organizational conditions can be translated into stronger employee attachment and performance.

The development of empowerment depends on several individual and organizational antecedents. Previous research has identified organizational, personal, and environmental factors as important determinants of employee empowerment (10). Access to information, professional competence, managerial support, and individual characteristics may also determine whether empowerment initiatives produce meaningful outcomes (11). Other studies have highlighted training, participation, responsibility distribution, and opportunities for growth as important mechanisms through which employees acquire the capacity to act independently and effectively (12, 14). At a broader level, empowerment involves strengthening individuals' ability to make informed decisions and participate actively in organizational and social processes (13).

Among the organizational conditions associated with empowerment, communication, participation, and flexibility are particularly important. Effective communication facilitates the flow of information, reduces ambiguity, improves managerial–employee interaction, and enables employees to understand organizational objectives and performance expectations. Participation provides employees with genuine opportunities to influence decisions, contribute to problem solving, and assume ownership of organizational outcomes. Previous findings indicate that decentralization and participatory organizational arrangements can strengthen employee empowerment (15), while meaningful participation requires opportunities for actual influence rather than merely symbolic involvement (17). Flexibility is equally important because empowered employees require sufficient discretion to adapt their work practices to changing environmental conditions. Recent research suggests that empowerment is related to adaptive and ambidextrous forms of professional behavior (19). Nevertheless, the consequences of empowering practices may depend on how fairly and consistently empowerment opportunities are distributed among employees (18).

Empowerment may ultimately contribute to organizational accountability through several mechanisms, including organizational commitment, transparency, and social responsibility. Transparency facilitates access to information about decisions, performance, and resource use, thereby making organizational actions more observable and evaluable. Information disclosure is therefore regarded as an essential phase of

organizational accountability (20). Social responsibility further connects internal organizational practices to broader stakeholder expectations. Administrative and social accountability have been shown to be interrelated, and human resource empowerment can contribute to improved organizational responsiveness and social welfare (21). Participatory approaches likewise suggest that empowerment and accountability become stronger when stakeholders have access to meaningful dialogue and information (22). In public organizations, accountability also complements supervision and encourages responsible use of organizational authority and resources (25). Empirical evidence has additionally linked managerial accountability with positive employee outcomes (23) and has shown that managerial skills, organizational knowledge, commitment, and collective efficacy are relevant to responsive managerial performance (24). Accordingly, this study examined the effects of communication, participation, and flexibility on employee empowerment and investigated the roles of commitment, transparency, and social responsibility in enhancing accountability in Bank Sepah branches.

METHODS AND MATERIALS

The present study was applied in purpose and descriptive–analytical in design. The statistical population consisted of employees working in Bank Sepah branches. Based on the size of the statistical population and Cochran's formula, a sample of 384 employees was determined. Data were collected through a researcher-developed questionnaire designed to assess communication, participation, flexibility, empowerment, commitment, transparency, social responsibility, and accountability enhancement.

The face and content validity of the questionnaire were evaluated by subject-matter experts. Construct validity was assessed through confirmatory factor analysis using SmartPLS. Reliability was examined using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients. All constructs achieved Cronbach's alpha and composite reliability values above the acceptable threshold of 0.70, while convergent validity values were greater than 0.50. The Kolmogorov–Smirnov test was initially applied to evaluate the normality of the research variables. Because all significance values were below 0.05, the distributions were considered non-normal. Structural equation modeling based on partial least squares was therefore used to test the hypothesized relationships and validate the conceptual model. The overall goodness-of-fit index also indicated an acceptable fit of the proposed structural model.

FINDINGS

The results of the structural model supported all eleven hypothesized relationships. Communication had a positive and significant effect on employee empowerment ($\beta=0.144$, $t=2.605$). Participation also exerted a significant positive effect on empowerment ($\beta=0.270$, $t=3.731$). Flexibility demonstrated the strongest effect among the three antecedents of empowerment ($\beta=0.436$, $t=5.708$), indicating that employees' and the organization's capacity to adapt to changing circumstances played a particularly important role in strengthening empowerment.

Employee empowerment had a strong positive effect on organizational commitment ($\beta=0.754$, $t=6.201$). Empowerment also significantly affected social responsibility ($\beta=0.270$, $t=3.706$) and transparency ($\beta=0.689$, $t=7.208$). These results indicate that empowered employees were more likely to demonstrate organizational commitment and to operate within a more transparent and socially responsible organizational environment.

Commitment had a positive and significant effect on social responsibility ($\beta=0.254$, $t=3.718$), while transparency exerted a substantially stronger positive effect on social responsibility ($\beta=0.834$, $t=7.906$). Regarding the final outcome variable, commitment significantly enhanced accountability ($\beta=0.245$, $t=3.235$), social responsibility had a significant positive effect on accountability enhancement ($\beta=0.289$, $t=3.522$), and transparency produced the strongest direct effect on accountability ($\beta=0.455$, $t=5.162$).

The measurement model also demonstrated satisfactory psychometric properties. Cronbach's alpha values ranged from 0.749 to 0.923, composite reliability values ranged from 0.711 to 0.841, and convergent validity values were all above 0.50. The overall goodness-of-fit index was reported as exceeding the recommended threshold of 0.35, confirming the adequacy of the structural model. Overall, the findings demonstrated an integrated sequence in which communication, participation, and flexibility strengthened empowerment; empowerment subsequently improved commitment, transparency, and social responsibility; and these factors ultimately contributed to greater organizational accountability.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings demonstrate that organizational accountability in Bank Sepah branches is shaped by an interconnected set of managerial and behavioral mechanisms rather than by a single organizational factor. Communication, participation, and flexibility all significantly contributed to employee empowerment, suggesting that employees are more likely to experience autonomy and effectiveness when they have access to information, are involved in organizational decision-making, and are allowed sufficient flexibility to

respond to changing work requirements. Among these factors, flexibility had the strongest effect, indicating the importance of adaptive structures and managerial discretion in contemporary banking environments.

The strong relationship between empowerment and organizational commitment suggests that employees who perceive greater control, competence, and influence over their work are more likely to develop a stronger attachment to the organization. Empowerment also had a substantial effect on transparency, indicating that the delegation of authority and responsibility may create greater demand for clear information, explicit performance criteria, and visible organizational processes. Its positive relationship with social responsibility further suggests that empowered employees may become more attentive to the broader consequences of organizational decisions and more willing to assume responsibility beyond narrowly defined job requirements.

One of the most important findings was the exceptionally strong effect of transparency on social responsibility. This result implies that social responsibility becomes more substantive when organizational procedures, decisions, and resource allocations are visible and understandable. Transparency can transform social responsibility from a general organizational value into an observable and assessable set of practices. Likewise, transparency exerted the strongest direct effect on accountability among the three final predictors, emphasizing that employees and managers can be meaningfully held accountable only when organizational actions, responsibilities, and outcomes are sufficiently clear.

Commitment and social responsibility also contributed significantly to accountability. Organizational commitment appears to reinforce employees' willingness to accept responsibility for organizational outcomes, while social responsibility expands the scope of accountability by connecting internal organizational conduct with the interests of customers, citizens, and other stakeholders. Taken together, these findings suggest that accountability should be regarded as the final outcome of a broader organizational process beginning with supportive working conditions and progressing through empowerment, commitment, transparency, and responsible behavior.

In conclusion, the study confirms that strengthening communication, participation, and particularly organizational flexibility can enhance employee empowerment in Bank Sepah branches. Empowerment, in turn, can improve commitment, transparency, and social responsibility, which collectively contribute to higher levels of organizational accountability. Therefore, managers seeking to improve accountability should not rely

exclusively on formal monitoring and control mechanisms. Greater emphasis should instead be placed on participatory communication, delegation of appropriate authority, flexible work arrangements, transparent procedures, and the institutionalization of social responsibility. Such an integrated approach can strengthen employees' capacity to act effectively while simultaneously ensuring that organizational decisions and actions remain transparent, responsible, and accountable.

بررسی تأثیر ارتباطات، مشارکت و انعطاف‌پذیری بر توانمندسازی و ارتقای پاسخگویی از طریق مسئولیت‌پذیری اجتماعی: مورد مطالعه شعب بانک سپه

امیر عباسوندیان لشکری^{۱*}، سیروس تدبیری^{۲*}، علیرضا رزقی رستمی^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر ارتباطات، مشارکت و انعطاف‌پذیری بر توانمندسازی کارکنان و تبیین نقش تعهد، شفافیت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در ارتقای پاسخگویی در شعب بانک سپه بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی بود. جامعه آماری شامل کارکنان شعب بانک سپه بود که ۳۸۴ نفر با استفاده از فرمول کوکران به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شد. روایی صوری و محتوایی ابزار با نظر خبرگان و روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و پایایی آن با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید گردید. برای تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. نتایج مدل ساختاری نشان داد ارتباطات ($t=۲.۶۰۵, \beta=۰.۱۴۴$)، مشارکت ($t=۳.۷۳۱, \beta=۰.۲۷۰$) و انعطاف‌پذیری ($t=۵.۷۰۸, \beta=۰.۴۳۶$) بر توانمندسازی اثر مثبت و معناداری داشتند. توانمندسازی نیز بر تعهد ($t=۶.۲۰۱, \beta=۰.۷۵۴$)، مسئولیت اجتماعی ($t=۳.۷۰۶, \beta=۰.۲۷۰$) و شفافیت ($t=۷.۹۰۶, \beta=۰.۸۳۴$) تأثیر معنادار داشت. همچنین تعهد ($t=۳.۷۱۸, \beta=۰.۲۵۴$) و شفافیت ($t=۷.۹۰۶, \beta=۰.۸۳۴$) مسئولیت اجتماعی را به‌طور معناداری تبیین کردند. در نهایت، تعهد ($t=۳.۲۳۵, \beta=۰.۲۴۵$)، مسئولیت اجتماعی ($t=۳.۵۲۲, \beta=۰.۲۸۹$) و شفافیت ($t=۵.۱۶۲, \beta=۰.۴۵۵$) اثر مثبت و معناداری بر ارتقای پاسخگویی داشتند و تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد تقویت ارتباطات، مشارکت و به‌ویژه انعطاف‌پذیری سازمانی می‌تواند از طریق افزایش توانمندسازی کارکنان، تعهد و شفافیت را ارتقا دهد و با تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی، زمینه بهبود پاسخگویی سازمانی را فراهم سازد. بنابراین، توسعه سازوکارهای توانمندساز و شفاف در مدیریت منابع انسانی می‌تواند رویکردی مؤثر برای ارتقای پاسخگویی در شعب بانک سپه باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۷/۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۶/۰۳/۰۱

کلیدواژه‌ها

ارتباطات؛ مشارکت؛

انعطاف‌پذیری؛

توانمندسازی؛ تعهد سازمانی؛

شفافیت؛ مسئولیت‌پذیری

اجتماعی؛ پاسخگویی.

شیوه ارجاع دهی:

عباسوندیان لشکری، امیر، تدبیری، سیروس، و رزقی رستمی، علیرضا. (۱۴۰۶). بررسی تأثیر ارتباطات، مشارکت و انعطاف‌پذیری بر توانمندسازی و ارتقای پاسخگویی از طریق مسئولیت‌پذیری اجتماعی: مورد مطالعه شعب بانک سپه. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۷(۲)، ۱-۲۶.

نویسنده مسئول:

سیروس تدبیری

پست الکترونیکی: 2708770500@iau.ac.ir

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در دهه‌های اخیر، تحولات سریع محیطی، گسترش فناوری‌های اطلاعاتی، افزایش انتظارات ذی‌نفعان، پیچیده‌تر شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت پاسخ‌گویی سریع به تغییرات، سازمان‌ها را با الزامات جدیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی و حکمرانی سازمانی مواجه ساخته است. در چنین شرایطی، نیروی انسانی دیگر صرفاً عامل اجرای تصمیمات مدیریتی تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان در شکل‌دهی به مزیت رقابتی، ارتقای کیفیت خدمات، افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف بلندمدت شناخته می‌شود. از این‌رو، سازمان‌های امروزی ناگزیرند بسترهایی فراهم کنند که کارکنان بتوانند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، به اطلاعات مورد نیاز دسترسی پیدا کنند، مسئولیت بیشتری بپذیرند و در مواجهه با شرایط متغیر از انعطاف و اختیار کافی برخوردار باشند. مطالعات جدید در حوزه توسعه منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان زمانی می‌تواند به بهبود عملکرد منابع انسانی و بهره‌وری سازمان منجر شود که از سطح یک اقدام مقطعی فراتر رود و در قالب سیاست‌ها، ساختارها و رویه‌های پایدار مدیریتی نهادینه شود (1). در همین راستا، در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه بانک‌های دولتی، طراحی الگوهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر توانمندسازی و رشد فردی کارکنان از اهمیت مضاعفی برخوردار است؛ زیرا کیفیت تصمیم‌گیری، نحوه تعامل کارکنان با ارباب‌رجوع و توانایی آنان در پاسخ به الزامات محیطی، مستقیماً می‌تواند بر اثربخشی خدمات و اعتماد سازمانی اثرگذار باشد (2).

توانمندسازی کارکنان از جمله مفاهیمی است که در ادبیات مدیریت از ابعاد ساختاری، روان‌شناختی و رفتاری مورد توجه قرار گرفته است. در سطح ساختاری، توانمندسازی به فراهم کردن دسترسی کارکنان به اطلاعات، منابع، فرصت‌ها، حمایت مدیریتی و اختیار لازم برای انجام وظایف اشاره دارد و در سطح روان‌شناختی، با ادراک فرد از معناداری شغل، شایستگی، خودتعیینی و تأثیرگذاری ارتباط پیدا می‌کند. بر این اساس، کارکنان توانمند افرادی هستند که ضمن برخورداری از دانش و قابلیت‌های لازم، احساس می‌کنند بر نحوه انجام وظایف خود اثرگذارند و می‌توانند در تصمیمات مرتبط با شغل و سازمان نقش فعالی ایفا کنند. پژوهش‌های انجام‌شده نشان داده‌اند که توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی می‌تواند سطح درگیری شغلی را افزایش دهد و از طریق ایجاد احساس کنترل، شایستگی و اثرگذاری، زمینه مشارکت فعال‌تر کارکنان در فعالیت‌های سازمانی را فراهم آورد (3). همچنین شواهد حاصل از بررسی ابعاد توانمندسازی در محیط‌های آموزشی و حرفه‌ای نشان می‌دهد دسترسی به فرصت، حمایت، اطلاعات و منابع در کنار ادراک معنا، شایستگی، خودتعیینی و تأثیر، از مؤلفه‌های مهم شکل‌گیری تجربه توانمندی در افراد به شمار می‌آیند (4). بنابراین، توانمندسازی را باید فرایندی چندبعدی دانست که هم به شرایط و ساختارهای سازمانی و هم به برداشت و تجربه ذهنی کارکنان از جایگاه خود در سازمان وابسته است.

اهمیت توانمندسازی زمانی آشکارتر می‌شود که ارتباط آن با نگرش‌ها و رفتارهای شغلی کارکنان مورد توجه قرار گیرد. کارکنانی که احساس می‌کنند اختیار، قابلیت و امکان اثرگذاری بیشتری دارند، غالباً انگیزش درونی بالاتری تجربه می‌کنند، نسبت به نقش سازمانی خود احساس مسئولیت بیشتری دارند و آمادگی بیشتری برای پذیرش وظایف پیچیده نشان می‌دهند. در این زمینه، توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان یکی از عوامل مرتبط با تعهد سازمانی شناخته شده و می‌تواند از طریق تقویت احساس ارزشمندی، شایستگی و کنترل بر فعالیت‌های شغلی، پیوند فرد با سازمان را مستحکم‌تر سازد (5). همچنین توانمندسازی کارکنان می‌تواند رفتارهای شهروندی سازمانی را تقویت کند و از این طریق بر کیفیت عملکرد آنان اثر بگذارد (6). از سوی دیگر، رضایت شغلی نیز یکی از سازوکارهای مهمی است که می‌تواند پیامدهای مثبت توانمندسازی را به نگرش‌های پایدارتر سازمانی پیوند دهد؛ به گونه‌ای که شواهد تجربی، نقش میانجی رضایت شغلی را در ارتباط میان توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی تأیید کرده‌اند (7). در همین چارچوب، مطالعات مرتبط با تعهد سازمانی نشان داده‌اند که رضایت شغلی می‌تواند در تبدیل عوامل سازمانی و فردی به تعهد بیشتر نسبت به سازمان نقشی محوری داشته باشد (8) و مجموعه‌ای از رویه‌های مطلوب منابع انسانی نیز از طریق افزایش رضایت شغلی می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان منجر شود (9).

توانمندسازی، با وجود اهمیت گسترده خود، پدیده‌ای نیست که صرفاً از طریق واگذاری اختیار رسمی شکل گیرد، بلکه به وجود مجموعه‌ای از شرایط تسهیل‌کننده در محیط کار نیاز دارد. پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که عوامل فردی، سازمانی و برون‌سازمانی همگی می‌توانند در شکل‌گیری توانمندی کارکنان نقش داشته باشند (10). همچنین عواملی مانند ویژگی‌های فردی کارکنان، اعتمادبه‌نفس، تجربه، قابلیت‌های حرفه‌ای و زمینه‌های سازمانی از جمله مؤلفه‌هایی هستند که می‌توانند میزان موفقیت برنامه‌های توانمندسازی را تحت تأثیر قرار دهند (11). بررسی توانمندسازی در میان نیروهای سازمانی نیز نشان داده است که فرصت مشارکت، کیفیت آموزش، سبک مدیریت، دسترسی به اطلاعات و نحوه توزیع مسئولیت از جمله عواملی هستند که می‌توانند ظرفیت افراد را برای ایفای نقش مؤثرتر در سازمان افزایش دهند (12). در سطح گسترده‌تر نیز توانمندسازی به ایجاد ظرفیت در افراد برای تصمیم‌گیری آگاهانه و ایفای نقش فعال در تغییر شرایط موجود مربوط می‌شود و می‌تواند از سطح سازمانی فراتر رفته و با توانمندشدن افراد برای مشارکت در تحقق اهداف اجتماعی و عمومی پیوند یابد (13). حتی در حوزه آموزش کارکنان نیز تأکید شده است که ایجاد ظرفیت‌های یادگیری و توسعه شایستگی‌ها، یکی از پیش‌نیازهای اساسی ارتقای توانمندی منابع انسانی است (14).

در میان عوامل سازمانی اثرگذار بر توانمندسازی، «ارتباطات» از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. ارتباطات اثربخش جریان اطلاعات را تسهیل می‌کند، ابهام نقش را کاهش می‌دهد، امکان انتقال انتظارات و بازخوردها را فراهم می‌سازد و فاصله میان سطوح مختلف سازمان را کاهش می‌دهد. زمانی که کارکنان به اطلاعات لازم درباره اهداف، سیاست‌ها، تصمیمات و معیارهای عملکردی دسترسی داشته باشند، توانایی بیشتری برای اتخاذ تصمیمات مناسب و پذیرش مسئولیت خواهند داشت. از سوی دیگر، ارتباطات دوسویه امکان بیان دیدگاه‌ها، انتقال تجربه‌ها و مشارکت در حل مسائل را افزایش می‌دهد و بدین ترتیب، کارکنان را از دریافت‌کنندگان منفعل

دستورها به کنشگران فعال سازمانی تبدیل می‌کند. در مطالعات مربوط به عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیز دسترسی به اطلاعات، حمایت مدیریتی و تعامل سازمانی از عناصر تسهیل‌کننده توانمندسازی معرفی شده‌اند (15). علاوه بر این، در محیط‌های حرفه‌ای جدید، توانایی دستیابی و انتقال سریع اطلاعات حتی در شرایط بحرانی می‌تواند به استمرار یادگیری و ارتقای ظرفیت عملکرد کارکنان کمک کند؛ تجربه استفاده از ابزارهای آنلاین برای آموزش کارکنان و انتقال اطلاعات در دوره بحران کووید-۱۹ نمونه‌ای از اهمیت دسترسی ارتباطی و آموزشی در حفظ قابلیت کارکنان است (16).

«مشارکت» نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های اساسی در شکل‌گیری توانمندسازی است. مشارکت زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان فرصت واقعی برای اظهار نظر، تأثیرگذاری بر تصمیمات و ایفای نقش در فرایندهای مرتبط با فعالیت‌های سازمان داشته باشند. مشارکت صرفاً حضور رسمی افراد در جلسات نیست، بلکه مستلزم آن است که دیدگاه‌ها و دانش آنان در تصمیم‌گیری‌ها مورد توجه قرار گیرد. مشارکت می‌تواند احساس مالکیت نسبت به تصمیمات، مسئولیت‌پذیری و تعهد به نتایج را افزایش دهد و زمینه‌ای برای توزیع قدرت و کاهش تمرکز تصمیم‌گیری فراهم سازد. در حوزه حکمرانی نیز مشارکت پدیده‌ای چندسطحی و وابسته به میزان واقعی اثرگذاری ذی‌نفعان بر فرایندهاست و کیفیت آن را نمی‌توان تنها بر اساس حضور افراد در سازوکارهای رسمی ارزیابی کرد (17). از منظر سازمانی نیز توسعه فرهنگ مشارکتی زمینه استفاده از دانش پراکنده کارکنان و افزایش کیفیت تصمیمات را فراهم می‌کند. مطالعات مرتبط با تمرکززدایی و توانمندسازی کارکنان نشان داده‌اند که فراهم کردن زمینه مشارکت و بهره‌گیری از ظرفیت منابع انسانی می‌تواند یکی از مؤلفه‌های مؤثر در حرکت به سوی ساختارهای منعطف‌تر و غیرمتمرکز باشد (15).

در کنار ارتباطات و مشارکت، «انعطاف‌پذیری» نیز در سازمان‌های معاصر به یک قابلیت اساسی تبدیل شده است. انعطاف‌پذیری به توان سازمان و کارکنان برای تطبیق با شرایط جدید، بازنگری در شیوه‌های انجام کار، پاسخ به نیازهای متغیر محیطی و یادگیری از تجربه اشاره دارد. در محیطی که تغییرات فناورانه، اقتصادی و اجتماعی با سرعت بالایی رخ می‌دهند، سازمان‌هایی که از ساختارها و الگوهای رفتاری خشک برخوردارند با دشواری بیشتری می‌توانند به نیازهای جدید پاسخ دهند. انعطاف کارکنان، زمانی که با اختیار و شایستگی همراه باشد، امکان انتخاب راه‌حل‌های متناسب با موقعیت و حل سریع‌تر مسائل را فراهم می‌کند. از این منظر، توانمندسازی و انعطاف‌پذیری دو مفهوم مکمل هستند؛ زیرا اختیار بدون ظرفیت انطباق ممکن است به تصمیم‌گیری ناکارآمد منجر شود و انعطاف بدون اختیار نیز امکان تبدیل تشخیص فردی به اقدام سازمانی را محدود می‌کند. مطالعات جدید درباره کارکنان توانمند، ضمن تأکید بر آثار مثبت رهبری توانمندساز، نشان می‌دهند که طراحی نادرست یا نابرابر رویه‌های توانمندسازی نیز ممکن است پیامدهای رفتاری نامطلوب ایجاد کند؛ بنابراین، کیفیت و نحوه توزیع اختیار و فرصت‌های توانمندساز اهمیت اساسی دارد (18). همچنین پیوند توانمندسازی روان‌شناختی با قابلیت‌های دوسوتوانی و تفکر حرفه‌ای نشان می‌دهد که کارکنان توانمند باید بتوانند میان بهره‌برداری از دانش و روش‌های موجود و جست‌وجوی راه‌حل‌های جدید تعادل برقرار کنند (19).

یکی از پیامدهای مهم توانمندسازی، تقویت تعهد کارکنان به سازمان است. تعهد سازمانی نشان‌دهنده میزان پیوند روانی فرد با اهداف، ارزش‌ها و مسئولیت‌های سازمان و تمایل وی برای استمرار عضویت و تلاش در جهت موفقیت آن است. کارکنانی که در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند و احساس می‌کنند سازمان به قابلیت‌ها و دیدگاه‌های آنان اعتماد دارد، احتمال بیشتری دارد که نسبت به نتایج سازمانی احساس مسئولیت کنند. در مقابل، فقدان اختیار، عدم دسترسی به اطلاعات و احساس نادیده گرفته شدن می‌تواند به فاصله روانی کارکنان از سازمان منجر شود. نتایج برخی پژوهش‌ها نشان داده است که توانمندسازی به‌طور مستقیم یا از طریق رضایت شغلی می‌تواند تعهد سازمانی را افزایش دهد (7). افزون بر این، توانمندسازی روان‌شناختی نیز با تعهد سازمانی رابطه معناداری دارد و کارکنانی که شغل خود را معنادار می‌دانند و از احساس شایستگی و خودتعیینی برخوردارند، پیوند قوی‌تری با سازمان تجربه می‌کنند (5). بنابراین، توانمندسازی را می‌توان یکی از سازوکارهایی دانست که از طریق آن، روابط ساختاری و مدیریتی به نگرش‌های پایدار کارکنان نسبت به سازمان تبدیل می‌شود.

شفافیت، مؤلفه دیگری است که در زنجیره میان توانمندسازی و پاسخگویی جایگاه مهمی دارد. شفافیت مستلزم آن است که اطلاعات مرتبط با تصمیمات، رویه‌ها، عملکرد و استفاده از منابع به‌شکل قابل فهم و قابل دسترس ارائه شود. در محیط‌های سازمانی، توانمندکردن کارکنان بدون فراهم کردن دسترسی به اطلاعات کافی عملاً ناقص خواهد بود؛ زیرا تصمیم‌گیری مستقل نیازمند آگاهی از اهداف، محدودیت‌ها و پیامدهای اقدامات است. به همین دلیل، شفافیت نه تنها نتیجه بهبود ارتباطات درون سازمانی است، بلکه می‌تواند پیش شرط پاسخگویی نیز محسوب شود. پژوهش درباره فرایند پاسخگویی در نهادهای عمومی نشان داده است که مرحله اطلاعاتی پاسخگویی و نقش ساختارهای مدیریتی در تولید و ارائه اطلاعات، بخشی اساسی از تحقق پاسخگویی مؤثر است (20). بنابراین، هنگامی که اطلاعات درباره تصمیمات و عملکرد سازمان روشن‌تر است، امکان ارزیابی اقدامات افزایش می‌یابد و کارکنان و مدیران نیز بیش از پیش در قبال نتایج عملکرد خود مسئول شناخته می‌شوند.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز در سال‌های اخیر به‌عنوان حلقه‌ای مهم میان اقدامات سازمانی و انتظارات ذی‌نفعان مطرح شده است. سازمان مسئولیت‌پذیر تنها به تحقق اهداف اقتصادی یا اداری خود توجه نمی‌کند، بلکه آثار تصمیمات خود بر کارکنان، مشتریان، جامعه و سایر ذی‌نفعان را نیز در نظر می‌گیرد. در این چارچوب، توانمندسازی می‌تواند با افزایش آگاهی و مشارکت کارکنان، آنان را در تحقق مسئولیت‌های اجتماعی سازمان فعال‌تر سازد. از سوی دیگر، شفافیت و تعهد سازمانی می‌توانند موجب شوند مسئولیت اجتماعی از سطح اعلام ارزش‌ها فراتر رفته و در رفتارهای واقعی سازمانی منعکس شود. پژوهش‌های مرتبط با پاسخگویی اجتماعی نشان داده‌اند که میان پاسخگویی اداری، پاسخگویی اجتماعی و ارتقای رفاه ارتباط معناداری وجود دارد و توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند در بهبود ظرفیت سازمان برای ایفای این مسئولیت‌ها نقش داشته باشد (21). همچنین رویکردهای مشارکتی به توانمندسازی نشان می‌دهند که فرایندهای پاسخگویی، زمانی که با گفت‌وگو و مشارکت واقعی ذی‌نفعان همراه شوند، می‌توانند روابط قدرت را آشکارتر کرده و ظرفیت

گروه‌ها را برای اثرگذاری بر تصمیمات افزایش دهند (22). از این منظر، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی را نمی‌توان مستقل از نحوه توزیع قدرت، اطلاعات و امکان مشارکت در سازمان تحلیل کرد.

پاسخگویی خود یکی از ارکان اساسی مدیریت اثربخش، به‌ویژه در سازمان‌های عمومی و ارائه‌دهندگان خدمات عمومی است. پاسخگویی به این معناست که مدیران و کارکنان در برابر تصمیمات، اقدامات، استفاده از منابع و پیامدهای عملکرد خود قابلیت توضیح و توجیه داشته باشند و امکان ارزیابی رفتار آنان وجود داشته باشد. در بخش عمومی، پاسخگویی علاوه بر بعد مدیریتی، با اعتماد عمومی، رعایت قواعد، حفظ منافع ذی‌نفعان و استفاده صحیح از منابع پیوند دارد. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد پاسخگویی مدیران می‌تواند با پیامدهای نگرشی مثبت کارکنان از جمله رضایت شغلی همراه باشد (23). همچنین بررسی عملکرد مدیران نشان داده است که مهارت‌های مدیریتی، نگرش شغلی، دانش و اطلاعات، در کنار تعهد اخلاقی و کارآمدی جمعی، می‌توانند با میزان پاسخگویی آنان به نیازهای محیطی مرتبط باشند (24). از سوی دیگر، در حوزه مدیریت عمومی، پاسخگویی به‌عنوان مکمل نظارت و سازوکاری برای ارتقای کیفیت اجرای وظایف شناخته شده است (25). این یافته‌ها نشان می‌دهد پاسخگویی صرفاً یک پیامد نهایی نیست، بلکه حاصل شبکه‌ای از روابط میان نگرش‌ها، ساختارهای سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، جریان اطلاعات و مسئولیت‌پذیری است.

توجه به پاسخگویی در صنعت بانکداری اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا بانک‌ها از یک سو با منابع مالی، اطلاعات حساس، الزامات نظارتی و طیف متنوعی از ذی‌نفعان سروکار دارند و از سوی دیگر کیفیت تعامل کارکنان و مدیران آنها با مشتریان و جامعه می‌تواند بر اعتماد عمومی و ارزیابی عملکرد سازمان اثرگذار باشد. در بانک‌های دولتی، این اهمیت به دلیل پیوند همزمان میان اهداف سازمانی، الزامات عمومی و ضرورت استفاده مؤثر از منابع بیشتر می‌شود. بنابراین، توسعه پاسخگویی مستلزم توجه همزمان به سازوکارهای مدیریتی درون سازمان است. در چنین بستری، ارتباطات می‌تواند جریان اطلاعات و اعتماد را تقویت کند، مشارکت می‌تواند کارکنان را در تصمیم‌گیری و حل مسئله درگیر سازد و انعطاف‌پذیری می‌تواند ظرفیت پاسخ به تغییرات و نیازهای متنوع را افزایش دهد. این عوامل در صورت تقویت توانمندسازی کارکنان، می‌توانند به افزایش تعهد، شفافیت و مسئولیت اجتماعی منجر شوند و از این طریق پاسخگویی سازمانی را ارتقا دهند. همچنین با توجه به اینکه توانمندسازی مفهومی بین‌رشته‌ای است و در حوزه‌های حرفه‌ای مختلف با توسعه ظرفیت فردی، یادگیری انتقادی و قابلیت مداخله آگاهانه ارتباط دارد، تحلیل آن در بستر سازمانی نیازمند توجه توأمان به ساختار، ادراک فردی و کیفیت تعاملات است (26).

با وجود گسترش پژوهش‌ها درباره توانمندسازی و پیامدهای آن، بخش قابل توجهی از مطالعات هر یک از روابط مذکور را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند. برخی بر عوامل مؤثر بر توانمندسازی تمرکز داشته‌اند (10)، برخی رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی را بررسی کرده‌اند (7)، و گروهی دیگر به پاسخگویی، مشارکت، شفافیت یا مسئولیت اجتماعی پرداخته‌اند (20، 21). افزون بر این، پژوهش‌های منابع انسانی بر ضرورت توجه به ترکیب عوامل فردی و سازمانی در بهبود عملکرد تأکید داشته‌اند (9)، در حالی که مطالعات جدیدتر نشان می‌دهند پیامدهای توانمندسازی می‌تواند بسته به شیوه اجرای سیاست‌های توانمندساز و نحوه ادراک کارکنان از عدالت

و توزیع فرصت‌ها متفاوت باشد (18). در نتیجه، تحلیل یک مدل یکپارچه که در آن ارتباطات، مشارکت و انعطاف‌پذیری به‌عنوان عوامل زمینه‌ای توانمندسازی، و تعهد، شفافیت و مسئولیت اجتماعی به‌عنوان سازوکارهای مرتبط با پاسخگویی مورد بررسی قرار گیرند، می‌تواند شناخت منسجم‌تری از فرایند ارتقای پاسخگویی در سازمان ارائه دهد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر ارتباطات، مشارکت و انعطاف‌پذیری بر توانمندسازی کارکنان و تبیین نقش تعهد، شفافیت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در ارتقای پاسخگویی در شعب بانک سپه است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی می‌باشد، زیرا نتایج حاصل از این پژوهش دارای کاربردی فراگیر و کلی بوده و نتایج حاصله به صورت کاربردی قابل استفاده شعب بانک سپه و سازمان‌های مشابه قرار می‌گیرد. روش به کار گرفته شده توصیفی-تحلیلی بوده و داده‌ها به روش تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر در مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شده است. جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق در بعد نظری از روش کتابخانه‌ای (مقالات، متون اینترنتی، کتاب‌ها و غیره) و در بعد عملی از طریق توزیع پرسشنامه در میدان تحقیق استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شعب بانک سپه استان می‌باشند که با توجه به تعداد جامعه آماری، تعداد ۳۸۴ نفر با کمک فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بوده که روایی آن به صورت روایی محتوای و روایی صوری توسط خبرگان و روایی سازه و ساختار پرسشنامه توسط تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار smart pls و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در نرم‌افزار spss تأیید شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کلموگروف-اسمیرنوف، جهت تست نرمال و از آزمون مدل‌بایی معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه‌ها و اعتبارسنجی مدل مفهومی در نرم‌افزار smart pls استفاده شده است. ابزار اندازه‌گیری مولفه‌ها در قالب شاخص‌های طراحی شده به همراه بارهای عاملی و سطح معناداری به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول ۱. مشخصات پرسشنامه

ردیف	شاخص	بار عاملی	آماره T
ارتباطات	۱- افزایش توانایی روابط انسانی توسط مدیران	۰.۷۳۷	۲.۱۴۶
	۲- تقویت رابطه بین دولت و شهروندان، توسط سیستم پاسخگویی مدیران سازمان	۰.۷۴۰	۲.۶۷۸
	۳- مدیران با ذی‌نفعان تعامل ایجاد کنند.	۰.۷۸۳	۳.۱۱۱
مشارکت	۴- افزایش تعامل میان کارکنان و مدیران.	۰.۶۶۸	۳.۸۰۱
	۵- ارتباطی مطمئن بین مدیران و زیردستان در تفویض قدرت و مسئولیت‌پذیری	۰.۶۳۱	۲.۷۷۸
	۶- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و گروه‌سازی	۰.۵۹۱	۳.۲۲۳
	۷- در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان سازمان مشارکت داشته باشند.	۰.۷۵۰	۲.۹۸۷

۳۰۴۱۵	۰۰۰۷۹۰	۸- فرایندهای انگیزشی در امتداد افزایش مشارکت کارکنان وجود داشته باشد.	
۴۰۴۵۵	۰۰۰۸۲۰	۹- آموزش کارکنان جهت مشارکت .	
۳۰۹۸۸	۰۰۰۷۸۱	۱۰- مشارکت دادن شهروندان در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی سازمان.	
۳۰۸۱۷	۰۰۰۷۶۳	۱۱- انجام فعالیتهای رقابتی در محیط منعطف امروزی	انعطاف پذیری
۲۰۹۲۳	۰۰۰۷۰۴	۱۲- ظرفیت منعطف سازمانها برای پاسخگویی به تغییرات محیطی.	
۳۰۶۰۵	۰۰۰۷۴۷	۱۳- توانایی سازمانها در یادگیری مستمر و پاسخگویی به تغییرات درون و برون سازمانی	
۲۰۹۶۵	۰۰۰۶۸۹	۱۴- جهت گیری منعطف کارکنان نسبت به نقش های کاری خود.	
۳۰۵۱۵	۰۰۰۷۱۹	۱۵- انعطاف برای رسیدن به پیوستگی اجتماعی و تغییر اجتماعی.	
۳۰۹۶۵	۰۰۰۷۶۳	۱۶- تشویق افراد به انعطاف از طریق جلسات آموزش.	
۲۰۷۱۹	۰۰۰۶۱۳	۱۷- اختیار و قدرت مدیران.	توانمند سازی
۳۰۶۷۷	۰۰۰۷۷۲	۱۸- توزیع مسئولیت کارکنان و کنترل توسط مدیران.	
۴۰۱۲۴	۰۰۰۸۰۲	۱۹- بهره گیری از شایستگی های محوری مدیران و دستیابی به مزیت رقابتی.	
۴۰۰۱۲	۰۰۰۸۰۲	۲۰- اهداف شغلی مهم و با ارزشی را مدیران دنبال کنند.	
۴۰۲۰۵	۰۰۰۸۱۹	۲۱- احساس مؤثر بودن و توانایی داشتن دارند.	
۲۰۱۸۹	۰۰۰۶۰۶	۲۲- خود تعیین کنندگی و خود مختار هستند.	
۴۰۴۶۵	۰۰۰۸۸۵	۲۳- پاسخگویی نسبت به خدمات عمومی،	تعهد
۴۰۶۰۵	۰۰۰۸۹۰	۲۴- انجام وظایف و تعهدات و فرایند توضیح و تبیین وظایف و مسوولیت های انجام شده	
۴۰۱۴۳	۰۰۰۸۴۰	۲۵- فرایند حساسی الزامات، تعهدات مالی و خروجی های ملموس.	
۳۰۹۰۶	۰۰۰۷۸۱	۲۶- تعهد در حل اثربخش مشکلات.	
۳۰۴۵۵	۰۰۰۷۰۰	۲۷- مسئولیت دستیابی به اهداف مدنظر را به عهده بگیرد.	
۳۰۷۷۸	۰۰۰۷۶۷	۲۸- شفافیت در ارائه خدمات و نحوه مصرف منابع	شفافیت
۴۰۱۱۳	۰۰۰۸۱۱	۲۹- شفافیت در استفاده و نگهداری اموال و دارایی ها،	
۳۰۴۰۶	۰۰۰۷۰۷	۳۰- شفافیت در ارزیابی عملکرد مسئولان.	
۴۰۴۶۵	۰۰۰۸۳۴	۳۱- شفافیت در نظارت بر قدرت و پیشگیری از سوء استفاده از اختیارات عمومی.	
۴۰۷۷۸	۰۰۰۸۷۳	۳۲- تعیین اهداف شفاف برای پاسخگویی در سازمان.	
۲۰۹۸۸	۰۰۰۶۷۳	۳۳- ایجاد سیستم نظارت شفاف در مسیر پاسخگویی در سازمان.	
۲۰۸۰۶	۰۰۰۶۸۳	۳۴- شفافیت در نظام اداری و مالی.	
۴۰۱۴۶	۰۰۰۸۴۵	۳۵- فراهم کردن زمینه های رشد تولید و اشتغال.	مسئولیت
۳۰۹۵۵	۰۰۰۷۶۹	۳۶- مسئولیت قانونی، مسئولیت ها و تکالیفی که از طرف نهادهای قانون گذار هست.	اجتماعی
۳۰۸۹۶	۰۰۰۷۸۶	۳۷- مسئولیت های اجتماعی مبتنی بر رعایت محدودیت های اخلاقی .	
۴۰۷۸۷	۰۰۰۸۶۲	۳۸- توسعه بانکداری الکترونیک و اتوماسیون اداری در راستای کاهش مصرف کاغذ، کاهش ترافیک و...	
۴۰۵۵۶	۰۰۰۸۸۵	۳۹- توسعه اقتصادی کشور و نهایتاً افزایش رفاه آحاد جامعه .	
۳۰۷۶۵	۰۰۰۷۱۲	۴۰- تصمیمات سازمان در راستای منافع عمومی گام برمی دارد.	پاسخگویی
۲۰۹۸۸	۰۰۰۶۲۳	۴۱- تقویت پاسخگویی در بخش عمومی.	

۳۰۱۲۴	۰۰۰۷۵۴	۴۲- پاسخگویی مدیران در مورد مصرف منابع عمومی و آگاهی به جامعه .
۴۰۵۵۶	۰۰۰۸۲۶	۴۳- سرعت بخشیدن به پوشش نیازهای عمومی جامعه.
۴۰۰۷۸	۰۰۰۸۰۸	۴۴- رعایت اصول اخلاقی،
۳۰۴۰۵	۰۰۰۷۲۸	۴۵- رعایت قوانین و مقررات،
۲۰۹۰۸	۰۰۰۶۲۰	۴۶- ایجاد عدالت و برابری،
۳۰۲۰۶	۰۰۰۷۶۸	۴۷- صرفه جویی در منابع و کارایی در تولید،
۲۰۷۶۵	۰۰۰۵۹۶	۴۸- مشارکت دادن و توانمند کردن ارباب رجوع
۳۰۱۰۹	۰۰۰۶۹۹	۴۹- کاربرد صحیح منابع ملی،
۳۰۰۳۲	۰۰۰۶۴۰	۵۰- صیانت از ارزش های خدمات عمومی
۴۰۴۰۸	۰۰۰۷۹۲	۵۱- استفاده بهینه از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی که سبب بروز خلاقیت و ابتکار میشود.
۵۰۳۸۶	۰۰۰۸۲۲	۵۲- پاسخگویی سازمانی، حرفه ای، قانونی و سیاسی.

یافته ها

نتایج آمار توصیفی این تحقیق نشان می دهد از میان پاسخگویان به سوالات پرسشنامه از نظر وضعیت جنسیتی، ۸۶.۲٪ از پاسخ دهندگان مرد و ۱۳.۸٪ زن می باشند. از نظر وضعیت تحصیلی، ملاحظه می شود که ۵.۵٪ از پاسخ دهندگان فوق دیپلم، ۳۲/۸٪ لیسانس، ۵۴/۴٪ ارشد و ۷.۳٪ در مقطع دکترا تحصیل کرده اند. از نظر تاهل، ملاحظه می شود که ۲۷.۹٪ از پاسخ دهندگان مجرد و ۷۲/۱٪ متاهل می باشند. از نظر گروه سنی، ملاحظه می شود که ۶/۵٪ از پاسخ دهندگان بین ۱۸ تا ۲۵ سال سن داشته اند، ۱۷.۲٪ بین ۲۶ تا ۳۰ سال، ۶۰/۷٪ بین ۳۱ الی ۴۰ سال، ۱۴/۱٪ بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱.۶٪ بین ۵۱ الی ۶۰ سال سن داشته اند.

برای آزمون فرضیه های پژوهش در ابتدا به بررسی نرمال بودن متغیرها پرداخته می شود. بنابراین در ابتدا این شرط برای متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد.

جدول ۲: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه آزمون
ارتباطات	۰.۱۲۶	۰.۰۰۰	داده ها نرمال نیست
مشارکت	۰.۱۲۵	۰.۰۰۰	داده ها نرمال نیست
انعطاف پذیری	۰.۱۲۵	۰.۰۰۰	داده ها نرمال نیست
توانمندسازی	۰.۱۱۳	۰.۰۰۰	داده ها نرمال نیست
تعهد	۰.۰۸۵	۰.۰۰۰	داده ها نرمال نیست
شفافیت	۰.۰۹۴	۰.۰۰۰	داده ها نرمال نیست
مسئولیت اجتماعی	۰.۰۸۰	۰.۰۰۰	داده ها نرمال نیست
ارتقای پاسخگویی	۰.۰۹۴	۰.۰۰۰	داده ها نرمال نیست

در جدول فوق سطح معنی‌داری آزمون، همگی کمتر از ۰/۰۵ بوده و در نتیجه توزیع داده‌ها نرمال نمی‌باشد. لذا جهت آزمون فرضیات از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود. لازم به ذکر است نرم‌افزار اسمارت پی ال اس داده‌های با توزیع نرمال و غیر نرمال را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و لذا می‌توان از این نرم‌افزار جهت آزمون فرضیه‌ها استفاده نمود.

اولین معیاری که در مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی بررسی می‌شود، پایایی سازگاری درونی بوده که برای کنترل آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌گردد. اگر این ضریب بیشتر از ۰/۷۰ باشد، سازگاری درونی و تک بعدی بودن بلوک تأیید می‌گردد. علاوه بر آلفای کرونباخ، از پایایی مرکب یا ترکیبی نیز برای بررسی پایایی استفاده می‌شود. اگر میزان این شاخص که به P دیلون-گلدشتاین معروف است، بیشتر از ۰/۷۰ باشد، پایایی مرکب یا ترکیبی مدل نیز تأیید می‌شود. همچنین مهمترین روایی مورد بررسی برای تأیید روا بودن مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است. روایی همگرا به این معناست که مجموعه معرف‌ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند. نتایج و گزارش خروجی نرم‌افزار PLS برای این شاخص پایایی مرکب در جدول ۳ شرح داده شده است.

جدول ۳: جدول پایایی و روایی

روای همگرا	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	متغیرهای تحقیق
۰.۵۱۸	۰.۷۴۹	۰.۷۱۱	ارتباطات
۰.۷۳۳	۰.۸۰۲	۰.۷۷۱	مشارکت
۰.۵۵۰	۰.۸۲۵	۰.۸۰۱	انعطاف‌پذیری
۰.۶۵۰	۰.۸۳۵	۰.۸۱۲	توانمندسازی
۰.۶۰۵	۰.۸۷۹	۰.۷۷۹	تعهد
۰.۵۳۴	۰.۸۸۰	۰.۸۲۲	شفافیت
۰.۵۰۴	۰.۸۸۳	۰.۸۱۴	مسئولیت اجتماعی
۰.۷۲۶	۰.۹۲۳	۰.۸۴۱	ارتقای پاسخگویی

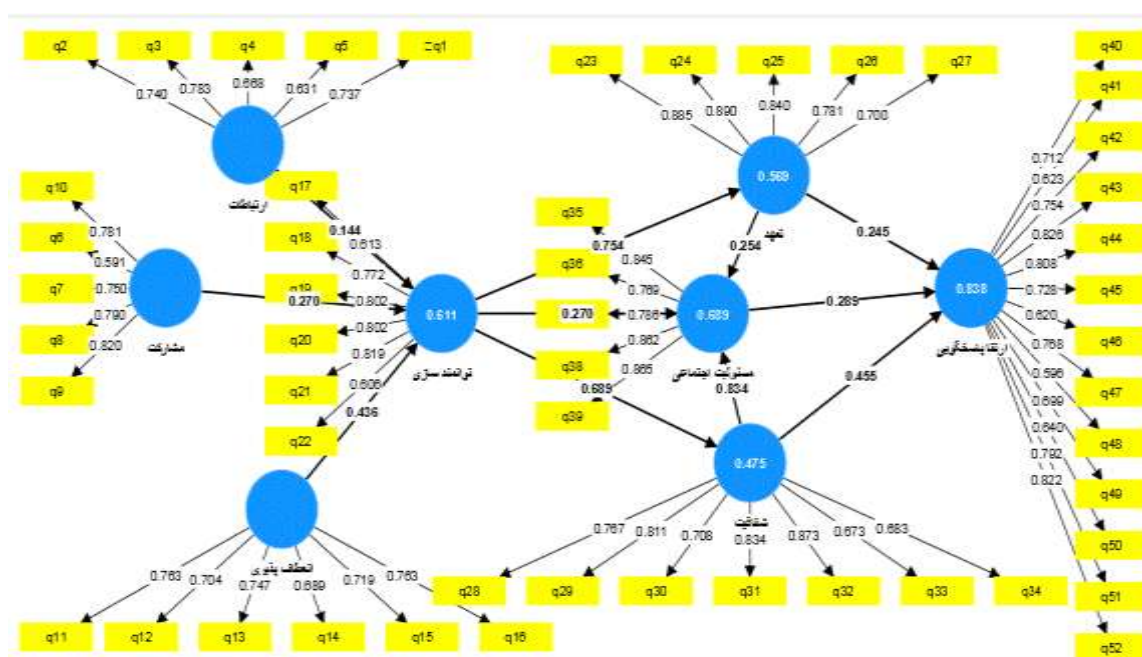
همانطور که مشاهده می‌شود مقادیر به دست آمده برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همگی بیشتر از ۰/۷۰ است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب متغیرهای تحقیق است. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. همچنین مقدار روایی همگرا برای تمام متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰.۵ است. لذا روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب می‌باشد.

شاخص برازش کلی مدل GOF بصورت میانگین هندسی R^2 و متوسط اشتراک محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{Communalities \times \overline{R^2}}$$

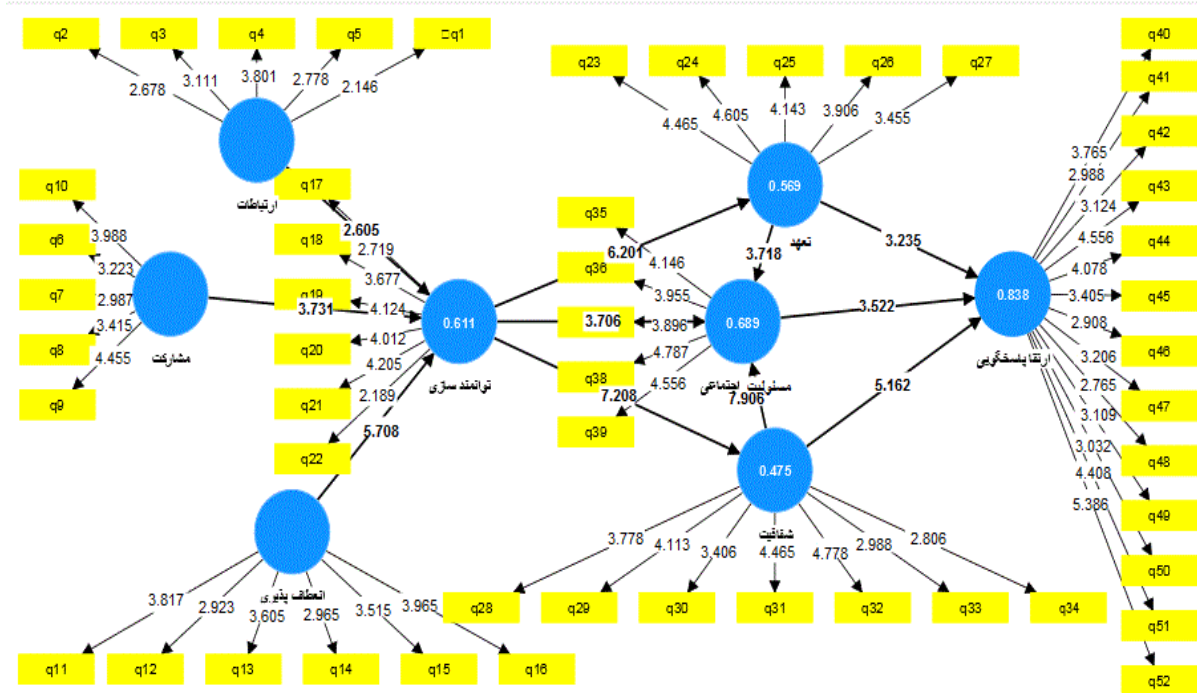
در این فرمول شاخص واریانس تبیین شده R^2 ، و کیفیت مدل اندازه گیری $COMMUNALITY$ می باشد. نتایج مثبت بودن شاخص نیکویی برازش که دارای مقدار ۰.۴۴۲ است، را نشان می دهد. چون این مقدار بیش از ۰.۳۵ است، لذا نتیجه می شود از مقدار مطلوبی برخوردار است. در نتیجه برازش کلی مدل تأیید می گردد.

جهت ارزیابی مدل کلی تحقیق از مدل معادلات ساختاری نیز استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۰.۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱.۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی شود، هم چنین مقادیر کوچکتر از ۰.۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۹۵ است. خروجی مدل مفهومی با استفاده از نرم افزار PLS در شکل های (۱) و (۲)، نشان داده شده است.



شکل ۱. اندازه گیری مدل کلی و نتایج فرضیه ها در حالت استاندارد

نمودار پایین سطح معناداری ضرایب مسیر را نشان می دهد. سطح معناداری بیشتر از ۱.۹۶ و کمتر از ۱.۹۶ - قابل قبول می باشد.



شکل ۲: اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی‌داری

همان‌طور که در نمودار ملاحظه می‌شود اکثر ضرایب مسیر از سطح معناداری خوبی برخوردار هستند زیرا بیشتر از ۱.۹۶ می‌باشند. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها تمام فرضیه‌های تحقیق مورد تایید قرار گرفت. که خلاصه نتایج به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۴: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

ردیف	مسیر	ضریب	معناداری	نتیجه
۱	ارتباطات به توانمند سازی	۰.۱۴۴	۲.۶۰۵	تایید
۲	مشارکت به توانمند سازی	۰.۲۷۰	۳.۷۳۱	تایید
۳	انعطاف پذیری به توانمند سازی	۰.۴۳۶	۵.۷۰۸	تایید
۴	توانمند سازی به تعهد	۰.۷۵۴	۶.۲۰۱	تایید
۵	توانمند سازی به مسئولیت اجتماعی	۰.۲۷۰	۳.۷۰۶	تایید
۶	توانمند سازی به شفافیت	۰.۶۸۹	۷.۲۰۸	تایید
۷	تعهد به مسئولیت اجتماعی	۰.۲۵۴	۳.۷۱۸	تایید
۸	شفافیت به مسئولیت اجتماعی	۰.۸۳۴	۷.۹۰۶	تایید
۹	تعهد به ارتقا پاسخگویی	۰.۲۴۵	۳.۲۳۵	تایید
۱۰	مسئولیت اجتماعی به ارتقا پاسخگویی	۰.۲۸۹	۳.۵۲۲	تایید
۱۱	شفافیت به ارتقا پاسخگویی	۰.۴۵۵	۵.۱۶۲	تایید

همچنین در سنجش میزان تناسب یا درجه برازش مدل تحقیق نتایج نشان داد این شاخص مثبت بوده و شاخص نیکویی برازش (GOF) که دارای مقدار ۰.۴۲۲ است، برازش کلی مطلوب مدل را نشان می‌دهد. زیرا این مقدار بیش از ۰.۳۵ است، بنابراین نتیجه می‌شود که از مقدار مطلوبی برخوردار است. در نتیجه برازش کلی مدل تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ارتباطات، مشارکت و انعطاف‌پذیری هر سه بر توانمندسازی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارند؛ به‌طوری‌که ضریب مسیر ارتباطات به توانمندسازی برابر با ۰.۱۴۴ با آماره t برابر با ۲.۶۰۵، ضریب مسیر مشارکت به توانمندسازی برابر با ۰.۲۷۰ با آماره t برابر با ۳.۷۳۱ و ضریب مسیر انعطاف‌پذیری به توانمندسازی برابر با ۰.۴۳۶ با آماره t برابر با ۵.۷۰۸ بود. بنابراین، هر سه فرضیه مربوط به پیشایندهای توانمندسازی تأیید شدند و در میان آنها انعطاف‌پذیری بیشترین اثر مستقیم را بر توانمندسازی داشت. همچنین، توانمندسازی بر تعهد با ضریب ۰.۷۵۴، بر مسئولیت اجتماعی با ضریب ۰.۲۷۰ و بر شفافیت با ضریب ۰.۶۸۹ اثر مثبت و معنادار داشت. در ادامه، تعهد و شفافیت نیز به‌ترتیب با ضرایب ۰.۲۵۴ و ۰.۸۳۴ بر مسئولیت اجتماعی اثرگذار بودند. در نهایت، تعهد، مسئولیت اجتماعی و شفافیت به‌ترتیب با ضرایب ۰.۲۴۵، ۰.۲۸۹ و ۰.۴۵۵ بر ارتقای پاسخگویی اثر مثبت و معنادار نشان دادند و همه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. این الگوی نتایج نشان می‌دهد که پاسخگویی در شعب بانک سپه حاصل یک رابطه خطی و منفرد نیست، بلکه از زنجیره‌ای از عوامل ساختاری، رفتاری و نگرشی شکل می‌گیرد که از ارتباطات، مشارکت و انعطاف‌پذیری آغاز شده و از مسیر توانمندسازی، تعهد، شفافیت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی به پاسخگویی منتهی می‌شود. نخستین یافته پژوهش، یعنی تأثیر مثبت ارتباطات بر توانمندسازی، نشان می‌دهد که هرچه جریان اطلاعات، تعامل مدیران و کارکنان و امکان تبادل دیدگاه‌ها در سازمان تقویت شود، کارکنان احساس اختیار، اثرگذاری و شایستگی بیشتری خواهند داشت. این نتیجه با دیدگاهی همسو است که توانمندسازی را وابسته به دسترسی کارکنان به اطلاعات، حمایت مدیریتی و ارتباطات مؤثر می‌داند. Hosseinabadi و همکاران نیز نشان دادند که عوامل سازمانی و محیطی از جمله سازوکارهای ارتباطی و حمایتی می‌توانند بر سطح توانمندسازی کارکنان اثرگذار باشند (10). همچنین Soheili و همکاران بر نقش عوامل فردی و سازمانی در شکل‌گیری توانمندی تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که دسترسی به اطلاعات و حمایت سازمانی می‌تواند زمینه ارتقای احساس توانمندی را فراهم کند (11). از منظر عملی، ارتباطات سازمانی اثربخش سبب می‌شود کارکنان نه‌تنها در جریان اهداف و انتظارات قرار گیرند، بلکه بتوانند درباره تصمیمات، مشکلات و روش‌های انجام کار بازخورد ارائه دهند. این امر فاصله میان مدیران و کارکنان را کاهش داده و زمینه ایجاد احساس مشارکت و کنترل را فراهم می‌کند. یافته حاضر همچنین با نتایج مطالعات مربوط به توسعه منابع انسانی سازگار است که بر اهمیت آموزش، انتقال اطلاعات و تقویت تعاملات سازمانی در ارتقای ظرفیت عملکردی کارکنان تأکید دارند (1, 14).

یافته دوم نشان داد مشارکت نیز اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی دارد. این نتیجه از نظر نظری قابل انتظار است؛ زیرا مشارکت در تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین جلوه‌های عینی توانمندسازی محسوب می‌شود. هنگامی که کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری، حل مسئله، تعیین اهداف و طراحی روش‌های کاری مشارکت داده می‌شوند، احساس می‌کنند دیدگاه و دانش آنان برای سازمان ارزشمند است و از نقش منفعل به نقش فعال منتقل می‌شوند. Jamali و همکاران نیز نشان دادند که ایجاد بسترهای مشارکتی و کاهش تمرکز می‌تواند از عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی باشد López-Rodríguez (15) و همکاران نیز در بررسی مفهوم مشارکت نشان داده‌اند که مشارکت واقعی زمانی تحقق می‌یابد که افراد امکان اثرگذاری عملی بر تصمیمات و فرایندهای مدیریتی داشته باشند، نه اینکه صرفاً حضور صوری در فرایندهای سازمانی داشته باشند (17). بنابراین، یافته حاضر تأکید می‌کند که در بانک‌ها، فراهم کردن فرصت مشارکت واقعی برای کارکنان می‌تواند به افزایش خودکارآمدی، خودتعیینی و احساس اثرگذاری آنان منجر شود.

یافته سوم نشان داد که انعطاف‌پذیری با ضریب ۰.۴۳۶ قوی‌ترین اثر را در میان سه متغیر پیش‌بین بر توانمندسازی داشته است. این نتیجه بیانگر آن است که در محیط بانکی، توانایی تطبیق کارکنان و ساختارها با شرایط متغیر، نقش مهمی در شکل‌گیری احساس توانمندی ایفا می‌کند. کارکنانی که امکان تطبیق روش‌های انجام کار، پاسخ به شرایط جدید و استفاده از ابتکار در موقعیت‌های مختلف را دارند، به احتمال بیشتری خود را توانمند و مؤثر ادراک می‌کنند. این یافته با مطالعات جدیدی هم‌راستا است که توانمندسازی را با قابلیت سازگاری، یادگیری و رفتارهای دوسوتوان مرتبط می‌دانند (19). همچنین Li نشان داده است که شیوه اجرای رهبری توانمندساز و نحوه توزیع اختیار میان کارکنان می‌تواند پیامدهای رفتاری متفاوتی ایجاد کند و بنابراین کیفیت و عدالت در طراحی سازوکارهای توانمندسازی اهمیت اساسی دارد (18). در نتیجه، انعطاف‌پذیری زمانی می‌تواند به توانمندسازی منجر شود که با اختیار روشن، حمایت مدیریتی و فرصت یادگیری همراه باشد، نه اینکه صرفاً به معنای افزایش ابهام یا واگذاری بدون حمایت مسئولیت‌ها تلقی شود.

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش، اثر بسیار قوی توانمندسازی بر تعهد سازمانی بود. ضریب ۰.۷۵۴ نشان می‌دهد که توانمندسازی یکی از مهم‌ترین سازوکارهای تقویت تعهد کارکنان در مدل پژوهش است. این یافته با نتایج AlKahtani و همکاران همسو است که نشان دادند توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد و رضایت شغلی نیز می‌تواند در این رابطه نقش میانجی ایفا کند Ibrahim (7). نیز ارتباط میان توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی را تأیید کرده است و نشان می‌دهد که کارکنانی که احساس معناداری، شایستگی، خودتعیینی و اثرگذاری بیشتری دارند، نسبت به سازمان تعهد بالاتری نشان می‌دهند (5). یافته حاضر را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که وقتی کارکنان احساس می‌کنند سازمان به آنان اعتماد دارد، اختیار کافی در اختیارشان قرار می‌دهد و ظرفیت‌های حرفه‌ای آنان را به رسمیت می‌شناسد، پیوند روان‌شناختی آنان با سازمان افزایش می‌یابد و

تمایل بیشتری برای تلاش در جهت اهداف آن پیدا می‌کنند. نتایج Widodo نیز بر اهمیت رضایت و نگرش‌های مثبت شغلی در تقویت تعهد سازمانی تأکید دارد (8).

یافته دیگر پژوهش نشان داد توانمندسازی بر شفافیت اثر مثبت و معناداری دارد و این اثر نیز با ضریب ۰.۶۸۹ نسبتاً قوی است. این نتیجه نشان می‌دهد که توانمندسازی تنها بر نگرش‌های فردی کارکنان اثر نمی‌گذارد، بلکه می‌تواند به بهبود فرایندهای سازمانی مرتبط با گردش اطلاعات، وضوح مسئولیت‌ها و آشکارشدن عملکردها نیز منجر شود. هنگامی که کارکنان از اختیار و مسئولیت بیشتری برخوردار می‌شوند، نیاز به تعریف روشن نقش‌ها، ارائه اطلاعات دقیق و مشخص‌بودن معیارهای ارزیابی عملکرد نیز افزایش می‌یابد. در این زمینه، Font و Durán نشان داده‌اند که مرحله اطلاعاتی پاسخگویی و نحوه ارائه اطلاعات درباره عملکرد و تصمیمات سازمانی، بخشی اساسی از سازوکار پاسخگویی است (20). بنابراین، توانمندسازی می‌تواند به‌طور غیرمستقیم از طریق افزایش ضرورت شفافیت اطلاعاتی و مسئولیتی، زمینه را برای پاسخگویی بیشتر فراهم سازد.

همچنین مشخص شد توانمندسازی بر مسئولیت اجتماعی اثر مثبت و معناداری دارد. این یافته را می‌توان بر اساس این منطق تبیین کرد که کارکنان توانمند تنها نسبت به وظایف رسمی خود حساس‌تر نمی‌شوند، بلکه آمادگی بیشتری برای درک پیامدهای اجتماعی تصمیمات و مشارکت در اهداف فراتر از وظایف فردی پیدا می‌کنند. Francis و Alagas نشان داده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند رفتارهای شهروندی سازمانی را تقویت کند و کارکنان را به رفتارهایی فراتر از الزامات رسمی شغل سوق دهد (6). همچنین Amor و همکاران نشان داده‌اند که توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی می‌تواند مشارکت کاری را افزایش دهد و از این طریق کارکنان را بیشتر درگیر نتایج سازمانی کند (3). از سوی دیگر، Khozin و Faidati در بررسی ارتباط پاسخگویی اداری و اجتماعی نشان داده‌اند که توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند در ارتقای ظرفیت پاسخگویی اجتماعی نقش داشته باشد (21). بنابراین، می‌توان استدلال کرد که افزایش اختیار و اثرگذاری کارکنان، همراه با آگاهی از اهداف سازمان، زمینه مسئولیت‌پذیری بیشتر آنان را نسبت به پیامدهای اجتماعی عملکرد بانک فراهم می‌کند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان دادند که تعهد و شفافیت هر دو بر مسئولیت اجتماعی اثر مثبت و معنادار دارند، اما اثر شفافیت با ضریب ۰.۸۳۴ بسیار قوی‌تر از تعهد بود. این نتیجه نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی در فضای سازمانی بیش از آنکه صرفاً از نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان ناشی شود، به وجود سازوکارهای روشن برای ارائه اطلاعات، ارزیابی عملکرد و مشخص‌بودن مسئولیت‌ها وابسته است. سازمانی که اطلاعات خود را شفاف‌تر ارائه می‌دهد و معیارهای روشن‌تری برای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع دارد، بهتر می‌تواند مسئولیت‌های اجتماعی خود را تعریف، اجرا و ارزیابی کند. Tanima و همکاران نیز نشان داده‌اند که پاسخگویی و توانمندسازی در بسترهای مشارکتی زمانی مؤثرتر هستند که گفت‌وگو، آشکارسازی روابط قدرت و دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات تقویت شود (22). از این منظر، شفافیت می‌تواند زمینه تبدیل مسئولیت اجتماعی از یک مفهوم هنجاری به یک رویه قابل مشاهده و ارزیابی را فراهم کند.

در بخش نهایی مدل، نتایج نشان داد که تعهد، مسئولیت اجتماعی و شفافیت همگی بر ارتقای پاسخگویی اثر مثبت و معنادار دارند، اما شفافیت با ضریب ۰.۴۵۵ بیشترین اثر مستقیم را بر پاسخگویی داشت. این یافته با مطالعات پیشین هماهنگ است. Font و Durán بر نقش دسترسی به اطلاعات و شفافیت در شکل‌گیری پاسخگویی سازمانی تأکید کرده‌اند (20). همچنین Khozin و Faidati نشان داده‌اند که میان پاسخگویی اداری و پاسخگویی اجتماعی رابطه نزدیکی وجود دارد و ارتقای یکی می‌تواند دیگری را تقویت کند Indarti (21). نیز پاسخگویی را سازوکاری مکمل برای نظارت معرفی کرده و بر نقش آن در ارتقای کیفیت عملکرد نهادهای عمومی تأکید کرده است (25). از سوی دیگر، Hosseini Rosh و Akati نشان داده‌اند که پاسخگویی مدیران می‌تواند با رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت داشته باشد (23) و Kazemi و همکاران نیز نقش تعهد اخلاقی و کارآمدی جمعی را در تقویت عملکرد پاسخگو برجسته کرده‌اند (24). در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پاسخگویی زمانی افزایش می‌یابد که کارکنان و مدیران هم از نظر نگرشی نسبت به سازمان متعهد باشند، هم از نظر اخلاقی و اجتماعی مسئولیت‌پذیر عمل کنند و هم اطلاعات و فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان از شفافیت کافی برخوردار باشد.

نتایج پژوهش حاضر از یک منظر کلان نیز نشان می‌دهد که توانمندسازی حلقه واسط مهمی میان ساختارهای مدیریتی و پیامدهای پاسخگویی است. در واقع، ارتباطات، مشارکت و انعطاف‌پذیری زمانی می‌توانند به بهبود پاسخگویی منجر شوند که در کارکنان احساس توانایی، اختیار و اثرگذاری ایجاد کنند. این برداشت با دیدگاه‌های جدید توسعه منابع انسانی نیز همسو است که بر ضرورت طراحی الگوهای توسعه کارکنان بر پایه توانمندسازی و رشد فردی تأکید دارند (2). همچنین Wallengren Lynch و همکاران بر این نکته تأکید دارند که توانمندسازی با یادگیری، توسعه ظرفیت عمل و توانایی مداخله آگاهانه در محیط پیوند دارد (26). در محیط بانکی نیز چنین ظرفیتی می‌تواند به تصمیم‌گیری مسئولانه‌تر، تعامل مؤثرتر با مشتریان و پاسخ سریع‌تر به الزامات سازمانی منجر شود. افزون بر این، Abdel-Dayem و همکاران نشان داده‌اند که فراهم کردن دسترسی کارکنان به آموزش و اطلاعات مناسب می‌تواند حتی در شرایط بحرانی ظرفیت عمل و پاسخ‌دهی حرفه‌ای آنان را حفظ کند (16). در نتیجه، سیاست‌های توانمندسازی باید به‌عنوان بخشی از نظام یکپارچه توسعه منابع انسانی و نه مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده در نظر گرفته شوند.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه خودگزارشی جمع‌آوری شدند و بنابراین احتمال وجود سوگیری پاسخ‌دهی، تمایل به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی و تأثیر برداشت شخصی پاسخ‌دهندگان وجود دارد. دوم، پژوهش در شعب بانک سپه انجام شده است و ویژگی‌های ساختاری، مدیریتی و فرهنگی این بانک ممکن است تعمیم نتایج به سایر بانک‌های دولتی، خصوصی یا دیگر سازمان‌ها را محدود کند. سوم، طرح پژوهش مقطعی بود و متغیرها در یک مقطع زمانی اندازه‌گیری شدند؛ از این رو، هرچند روابط ساختاری میان متغیرها تأیید شد، استنباط قطعی درباره روابط علی در طول زمان با محدودیت همراه است. همچنین برخی عوامل سازمانی و فردی مانند سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی، رضایت شغلی، عدالت سازمانی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان در مدل وارد نشدند و ممکن است بخشی از تغییرات توانمندسازی و پاسخگویی را توضیح دهند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده این مدل را در سایر بانک‌های دولتی و خصوصی و همچنین در سازمان‌های خدماتی و عمومی دیگر آزمون کنند تا میزان تعمیم‌پذیری روابط شناسایی شده مشخص شود. اجرای مطالعات طولی می‌تواند به بررسی دقیق‌تر جهت و پایداری روابط میان ارتباطات، مشارکت، انعطاف‌پذیری، توانمندسازی و پاسخگویی کمک کند. همچنین پیشنهاد می‌شود متغیرهایی مانند اعتماد سازمانی، رضایت شغلی، عدالت سازمانی، رهبری توانمندساز، فرهنگ سازمانی و تعهد اخلاقی به عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر به مدل افزوده شوند. بررسی تفاوت مدل بر اساس جنسیت، سابقه خدمت، سطح تحصیلات، سمت سازمانی و نوع شعبه نیز می‌تواند شناخت دقیق‌تری از شرایط مؤثر بر روابط ارائه دهد. استفاده از روش‌های آمیخته و انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارکنان نیز می‌تواند ابعاد کیفی توانمندسازی، شفافیت و پاسخگویی را روشن‌تر سازد.

به مدیران بانک سپه پیشنهاد می‌شود سازوکارهای ارتباطی دوسویه و منظم میان مدیران و کارکنان تقویت شود و اطلاعات مربوط به اهداف، تصمیمات، معیارهای ارزیابی و عملکرد شعب به صورت روشن و قابل دسترس در اختیار کارکنان قرار گیرد. همچنین لازم است کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با وظایف و فرایندهای کاری مشارکت واقعی داشته باشند و از طریق گروه‌های کاری، جلسات مشورتی و نظام‌های پیشنهادها امکان اثرگذاری آنان بر تصمیمات فراهم شود. افزایش انعطاف در روش‌های انجام کار، واگذاری اختیار متناسب با مسئولیت، حمایت از ابتکار و آموزش مهارت‌های حل مسئله می‌تواند سطح توانمندسازی را افزایش دهد. از سوی دیگر، شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، معیارهای عملکرد و نحوه مصرف منابع، تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران و کارکنان، ایجاد نظام‌های منظم بازخورد و پاسخگویی و پیوند دادن ارزیابی عملکرد با شاخص‌های تعهد، شفافیت، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی می‌تواند به نهادینه شدن پاسخگویی در شعب بانک کمک کند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

- Heydarfard R, Rezayati A, editors. Employee Empowerment and Its Impact on Human Resource Performance and Organizational Productivity: A Review Study. 20th International Conference on Management and Humanities Research in Iran; 2025; Tehran.
- Sadeghi H, Karimi M, Ahmadi S. Designing a Human Resource Development Model Based on Empowerment and Individual Development of Employees in State-Owned Banks. Quarterly Journal of Human Resource Management Studies. 2026;18(2):45-74.
- Amor AM, Xanthopoulou D, Calvo N, Vázquez JPA. Structural Empowerment, Psychological Empowerment, and Work Engagement: A Cross-Country Study. European Management Journal. 2021;39(6):779-89. doi: 10.1016/j.emj.2021.01.005.
- Cayaban ARR, Valdez GFD, Leocadio ML, Cruz JP, Tuppal CP, Labrague LJ, et al. Structural and Psychological Empowerment and Its Influencing Factors among Nursing Students in Oman. Journal of Professional Nursing. 2022;39(76):83. doi: 10.1016/j.profnurs.2022.01.003.
- Ibrahim AM. Psychological Empowerment and Organizational Commitment among Employees in the Lodging Industry. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism. 2020;1-19. doi: 10.1080/15332845.2020.1737766.
- Francis RS, Alagas EN. Hotel Employees' Psychological Empowerment Influence on Their Organizational Citizenship Behavior towards Their Job Performance. IGI Global; 2020. p. 284-304.
- AlKahtani N, Iqbal S, Sohail M, Sheraz F, Jahan S, Anwar B, et al. Impact of Employee Empowerment on Organizational Commitment through Job Satisfaction in Four and Five Stars Hotel Industry. Management Science Letters. 2021;11(3):813-22. doi: 10.5267/j.msl.2020.10.022.
- Widodo W, Damayanti R. Vitality of Job Satisfaction in Mediation: The Effect of Reward and Personality on Organizational Commitment. Management Science Letters. 2020;10(9):2131-8. doi: 10.5267/j.msl.2020.1.016.
- Mira M, Choong Y, Thim C. The Effect of HRM Practices and Employees' Job Satisfaction on Employee Performance. Management Science Letters. 2019;9(6):771-86. doi: 10.5267/j.msl.2019.3.011.
- Hosseinabadi B, Hossein Yavari A, Ghazvineh M. Factors Affecting the Empowerment of NAJA Employees. Scientific Quarterly of NAJA Supervision and Inspection. 2021;15(57):159-88.
- Soheili H, Taherpour Kalantari H, Fandiz H. Identifying Individual Factors Affecting the Empowerment of Health Insurance Employees: A Study of the Health Insurance Organization. Human Resource Management Research. 2019;12(2):189-215.
- Narouei R, Moslemizadeh M. Identifying Factors Affecting the Empowerment of Conscripts: A Study of Conscripts in Zahedan. Scientific Quarterly of Military Service Studies. 2020;3(2 (7)):42-62.
- Shirazi H. Behavior Change Policy-Making for Citizen Empowerment: A Necessary Approach to Achieving Governmental Macro Goals. State Studies. 2021;7(27):29-57. doi: 10.22054/tssq.2021.63196.1150.
- Yalpanian B, Nazem F, Karimzadeh S. Identifying Factors Affecting Human Resource Training and Presenting a Model at Islamic Azad University. Jundishapur Education Development Journal. 2021;12(1).
- Jamali N, Gharib M, Samsar Kermani F, Nik Khah Chamanabad S. Examining Factors Affecting Employee Empowerment with the Aim of Decentralization in Rural Economic Development: A Case Study of the National Iranian Oil Products Distribution Company in Torbat Heydarieh. Rural Development Strategies. 2021;8(3):353-65. doi: 10.22048/rdsj.2021.296871.1966.
- Abdel-Dayem MA, Brown DA, Haray PN. Empowering Patients and Educating Staff-An Online Solution for the COVID Era and Beyond! Annals of Medicine and Surgery. 2021;65(102238). doi: 10.1016/j.amsu.2021.102238.
- López-Rodríguez MD, Ruiz-Mallén I, Oteros-Rozas E, March H, Keller R, Lo VB, et al. Delineating Participation in Conservation Governance: Insights from the Sierra de Guadarrama National Park (Spain). Environmental Science & Policy. 2020;114(486):496. doi: 10.1016/j.envsci.2020.09.019.
- Li Z. The Hidden Cost of Empowerment: How Differentiated Empowering Leadership Influences Knowledge Hiding Among Generation MZ Employees? Sage Open. 2025;15(4). doi: 10.1177/21582440251395533.
- Kord A, Gorkaz M, Matoufi A, Khozin A, Hassan Maleki A. Providing a model for professional thinking of employees based on dimensions of ambidexterity and psychological empowerment. Journal of Management and Educational Perspective. 2025;6(1):333-50.

20. Font N, Durán IP. The Information Phase of Accountability: The Role of Management Boards in European Union Agencies. *International Review of Administrative Sciences*. 2020. doi: 10.1177/0020852320946813.
21. Faidati N, Khozin M. The Relevance of Administrative Accountability and Social Accountability and Its Impact on Welfare Improvement: DIY Province Case Study. *JIP (Jurnal Ilmu Pemerintahan): Kajian Ilmu Pemerintahan dan Politik Daerah*. 2020;5(1):12-9.
22. Tanimi FA, Brown J, Dillard J. Critical dialogic accounting and accountability engagement: Exploring the micro politics of microfinance and women's empowerment through participatory action research. *Critical Perspectives on Accounting*. 2025;101(2):336-79. doi: 10.1016/j.cpa.2024.102786.
23. Hosseini Rosh SMH, Akati H. The Effect of Managers' Accountability on the Job Satisfaction of Physical Education Teachers in the Sistan Region. *Organizational Management and Behavior in Sport Quarterly*. 2021;10(4):1-13.
24. Kazemi A, Sameri M, Keyhan J. Relationships among Managerial Skills, Job Attitude, Basic Knowledge and Information, and School Managers' Performance Based on Responsiveness to Environmental Needs: The Mediating Roles of Ethical Commitment and Collective Efficacy. *A New Approach in Educational Management*. 2021;12(6):35-49.
25. Indarti E. Strengthen Security and Public Order: Accountability Management in Improving the Quality of Law Enforcement. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2020;9(2):82-. doi: 10.36941/ajis-2020-0025.
26. Wallengren Lynch M, Bengtsson AR, Hollertz K. Applying a 'Signature Pedagogy' in the Teaching of Critical Social Work Theory and Practice. *Social Work Education*. 2019;38(3):289-301. doi: 10.1080/02615479.2018.1498474.